

## ANALISIS INTERAKSI SIMBOLIK KYAI DAN SANTRI DALAM PERSPEKTIF KEPEMIMPINAN BERBASIS NILAI DAN ETIKA

**Adhe Kusuma Pertiwi, Sinta Septia Anggra Cahyani,  
Risma Chulashotud Diana, Imam Gunawan**

Universitas Negeri Malang, Jalan Semarang 5 Malang 65145

Email: [adhe4555@gmail.com](mailto:adhe4555@gmail.com)

**Abstract:** Kyai became a model of santri in acting and acting. The kyai leadership emphasizes on the cultivation of values and ethics through the interaction with the santri. The purpose of this research is to know the characteristics of leadership based on values and ethics in Pondok Pesantren Sabilurrosyad, to describe the form of Kyai involvement in implementing value and ethical values to students, and to know the supporting factors and inhibiting Kyai's leadership. The method used in this research is qualitative with the type of research of symbolic interaction. Data collection techniques are conducted through interviews, observations, and documentation. The results show that the characteristics of Kyai's leadership in Pondok Pesantren Sabilurrosyad is based on the attitude of simplicity, responsibility, firmness, patience and example. The attitude is implied in the form of interaction on the routine activities conducted in the hut by Kyai and Santri. Implementation of values and ethics is influenced by various factors both from within and outside the santri.

**Keywords:** characteristics of leadership, interaction, values and ethics, factor

**Abstrak:** Kyai menjadi panutan santri dalam bertindak dan bersikap. Kepemimpinan kyai menekankan pada penanaman nilai dan etika melalui interaksi yang dilakukan dengan santri. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui ciri kepemimpinan yang berbasis nilai dan etika di Pondok Pesantren Sabilurrosyad, mendeskripsikan bentuk keterlibatan Kyai dalam melaksanakan penanaman nilai dan etika kepada santri, dan mengetahui faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan Kyai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah kualitatif dengan jenis penelitian interaksi simbolik. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ciri kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren Sabilurrosyad didasarkan pada sikap kesederhanaan, tanggung jawab, ketegasan, kesabaran dan teladan. Sikap tersebut diimplikasikan dalam bentuk interaksi pada kegiatan rutin yang dilakukan di pondok oleh Kyai dan Santri. Pelaksanaan penanaman nilai dan etika dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari dalam maupun luar santri.

**Kata kunci:** ciri kepemimpinan, interaksi, nilai dan etika, faktor

Pada era globalisasi seperti saat ini kebutuhan masyarakat Indonesia semakin kompleks dan beragam. Keberagaman kebutuhan manusia ditandai dengan tingginya minat masyarakat akan pendidikan yang saat ini dipercaya mampu menunjang kemakmuran. Tingginya minat masyarakat akan pendidikan ditandai dengan menjamurnya berbagai lembaga pendidikan, baik formal maupun non-formal di Indonesia. Menurut statistik yang dipublikasikan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2016, jumlah lembaga pendidikan, baik negeri maupun

swasta, dari semua jenjang pendidikan mencapai 400.052. Dari 400.052 lembaga pendidikan tersebut, salah satu lembaga pendidikan yang lama dikenal masyarakat Indonesia ialah pondok pesantren. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan dengan sistem pendidikan Islam tradisional (Zainuddin dan Mustaqim, 2008). Lembaga ini secara sosio historis memiliki andil dalam mencerdaskan dan memelihara kehidupan bangsa baik secara sosial, kultural, dan khususnya keagamaan. Pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional Islam menurut Fadhillah

(2011) bertujuan untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran islam dengan memberikan tekanan pada keseimbangan aspek perilaku akhlak.

Sebagai perwujudan dari lembaga itu, pemimpin menyampaikan banyak gambaran kepada masyarakat untuk memperkuat konten simbolis dan ritual posisi. Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang, melalui pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian interaksi simbolik yakni sebuah cara berpikir mengenai individu dan masyarakat yang saling berinteraksi (Ulfatin, 2015). Alasan peneliti memilih Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang sebagai lokasi penelitian dikarenakan pondok tersebut menggunakan sistem salaf yang dipadukan dengan modern sehingga pelaksanaan pendidikan dan kegiatan di pondok pesantren Sabilurrosyad mengikuti perkembangan zaman dengan tidak meninggalkan adab pondok yang tradisional. Selain itu, interaksi antara Kyai dan santri masih sangat kental, kekentalan interaksi antara Kyai dan santri dibuktikan dengan adanya berbagai kegiatan yang melibatkan langsung peran Kyai.

Keunikan dari penelitian ini ialah kajian terhadap nilai dan etika pada santri masih jarang disorot sehingga perlu didalami karena penanaman nilai dan etika di pondok pesantren lebih kental jika dibandingkan dengan pendidikan formal. Apabila penanaman nilai dan etika ini dapat diterapkan pula di sekolah formal maka mampu membentuk karakter. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui ciri kepemimpinan Kyai dalam menanamkan nilai dan etika, mendeskripsikan keterlibatan Kyai dalam penanaman nilai dan etika melalui interaksi simbolik, serta faktor pendukung dan penghambat dalam penanaman nilai dan etika.

## **METODE**

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan jenis penelitian interaksi simbolik di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang. Lokasi penelitian bertempat di Jalan Candi 6-C Nomor 303 Karangbesuki Sukun Kota Malang Jawa Timur. Sumber data diperoleh dari berbagai informan, yang meliputi pengurus santri putra,

pengurus santri putri, santri putra, dan santri putri. Penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data, adapun teknik tersebut yaitu teknik wawancara, teknik pengamatan (observasi), dan teknik dokumentasi. Teknik-teknik tersebut merupakan teknik dasar dalam pengambilan data yang bersifat kualitatif. Peneliti menjadi instrumen kunci (utama) selama proses pengumpulan data.

Kehadiran peneliti di lapangan merupakan salah satu tolok ukur keberhasilan akan pemahaman terhadap fenomena yang terjadi di sekolah, karena pengumpulan data harus dilakukan dalam situasi yang sebenarnya. Selain itu, dikuatkan oleh pendapat Ulfatin (2015) yang menyatakan dalam penelitian kualitatif manusialah yang bertindak sebagai instrumen kunci atau alat pengumpul data utama. Peneliti sendiri yang bertindak sebagai instrumen kunci. Peneliti sebagai alat atau instrumen kunci dalam penelitian, sehingga kehadirannya pada latar penelitian mutlak dilakukan. Setelah melakukan pengumpulan data maka tahap selanjutnya adalah melakukan analisis data.

Analisis data merupakan proses menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil pengumpulan data. Data yang telah diperoleh dari lapangan dikumpulkan untuk selanjutnya dilakukan analisis terhadap data tersebut. Analisis data dilakukan saat mulai memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Namun, analisis data ini lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Analisis data kualitatif dilakukan secara bersamaan dengan proses pengumpulan data berlangsung, artinya kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan juga selama dan sesudah pengumpulan data (Gunawan, 2014). Peneliti menggunakan proses analisis data dari Miles, dkk., (2013) yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan verifikasi.

## **HASIL**

Kepemimpinan Kyai dalam menerapkan nilai dan etika di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang dilakukan melalui interaksi secara langsung dengan para santri. Kyai menganggap santri sebagai putra-putrinya sendiri sehingga tidak ada perbedaan cara memperlakukan santri dengan putra-putri Kyai. Sesuai dengan tujuan

dalam penelitian ini, yakni untuk mengetahui ciri kepemimpinan nilai dan etika, proses interaksi serta faktor pendukung dan penghambat penanaman nilai dan etika di Pondok Pesantren Sabilurrosyad, maka temuan-temuan penelitian ini dapat diuraikan melalui tiga bagian temuan. Berikut ini dipaparkan temuan penelitian.

### **Ciri Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Etika**

Temuan pertama yakni tentang ciri kepemimpinan nilai dan etika di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang. Kyai Marzuki Mustamar atau santri biasa menyebut dengan Abah merupakan sosok yang sangat disegani dan dihormati di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang, beliau merupakan sosok yang dikagumi oleh para santri. Disamping menjadi seorang Kyai Abah juga merupakan dosen aktif di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (UIN Malang) sekaligus Wakil Ketua Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama (PWNU) Jawa Timur. Ada beberapa ciri kepemimpinan nilai dan etika yang peneliti temukan selama melakukan penelitian di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang.

Pertama, bijaksana yakni Abah Kyai memimpin secara ulet dan telaten untuk menanamkan nilai dan etika kepada santri serta mampu mengambil keputusan yang terbaik bagi para santrinya. Kedua, kesederhanaan ialah meskipun Abah Kyai merupakan seorang dalam segi ekonomi tergolong orang yang mampu akan tetapi beliau enggan untuk hidup secara mewah, kesederhanaan tersebut terlihat dari gaya berpakaian maupun apa yang dimakan sehari-hari. Abah Kyai selalu berpenampilan seadanya dengan tidak meninggalkan adat kesopanan dan kerapian akan tetapi tidak berlebihan pada setiap acara yang dihadiri. Beliau pun dalam menyantap makanan sehari-hari tidak pilih-pilih makanan karena Abah paham betul nikmat dari Allah dan tidak membiarkan makanan terbuang sia-sia. Ketiga, tegas yaitu Abah Kyai memimpin secara tegas, kesabaran Abah dalam menanamkan nilai dan etika diiringi dengan sikap tegas dari beliau. Keempat, bertanggung jawab yakni meskipun Abah merupakan Kyai akan tetapi beliau tetap menjalankan tugasnya sebagai seorang dosen. Kelima, teladan ialah sebagai seorang Kyai, Abah selalu memberikan nasehat maupun

ceramah kepada santrinya akan tetapi beliau tidak hanya sekedar menasehati ataupun berceramah melainkan memberikan contoh nyata.

### **Proses Penanaman Nilai dan Etika**

Proses penanaman nilai dan etika di Pondok Pesantren Sabilurrosyad oleh Kyai Marzuki Mustamar dilakukan melalui berbagai kegiatan yang memungkinkan terjadinya interaksi antara Kyai dan Santri. Terdapat beberapa kegiatan rutin yang dilakukan di pondok, yaitu: (1) pengajian; (2) diniyah; dan (3) sholat berjamaah. Di samping kegiatan rutin tersebut terdapat kegiatan lain yang dilakukan oleh Kyai dan santri. Berikut merupakan penjelasan dari kegiatan rutin.

#### **1. Pengajian**

Pengajian merupakan kegiatan rutin dan wajib dilaksanakan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang. Pengajian dilakukan setiap hari, pengajian bersama Abah dilakukan pada hari Selasa dan Jumat mengingat jadwal kegiatan Abah yang sangat padat kecuali pada bulan Ramadhan pengajian setiap hari dilakukan bersama Abah sehabis sholat ashar sampai dengan menjelang berbuka puasa. Pengajian tersebut tidak hanya memaknai isi dalam kitab kuning akan tetapi juga ceramah tentang kehidupan sehari-hari di masyarakat. Disela-sela ceramah yang diberikan Abah selalu menyempatkan untuk memberikan petuah kepada para santri.

#### **2. Diniyah**

Diniyah merupakan kegiatan wajib kedua setelah pengajian. Diniyah dilakukan di masjid Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang setiap pagi setelah subuh dan setelah ashar. Sama seperti pengajian, disela-sela kegiatan diniyah Abah selalu menyempatkan untuk memberikan petuah kepada para santri.

#### **3. Sholat berjamaah**

Sholat berjamaah merupakan kegiatan rutin terakhir yang wajib dilakukan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang. Kegiatan ini menjadi salah satu cara santri untuk mendapatkan barokah dari Abah seperti menata sendal Abah ketika melaksanakan ibadah sholat di masjid. Ada sesuatu yang unik dalam pelaksanaan sholat berjamaah, ketika sholat akan dimulai apabila santri belum seluruhnya berkumpul Abah akan menepukkan tangan 3 kali sembari menuju masjid. Tanpa menunggu waktu lama para santri

akan bergegas menuju ke masjid.

Uraian di atas merupakan serangkaian kegiatan rutin di Pondok Pesantren Sabilurrosyad. Di samping kegiatan tersebut terdapat kegiatan lain seperti gotong-royong mengecor bangunan pondok putra, bekerja sama memasak selama bulan Ramadhan, dan berbagai kegiatan lomba pada peringatan 1 Muharam. Selain itu, peneliti juga menemukan perilaku santri kepada Kyai yang unik dimana ketika santri berkunjung atau silaturahmi ke rumah Abah ketika memasuki rumah berjalan menggunakan lutut. Para santri sangat menghormati Abah Kyai, pemandangan seperti ini tidak ditemukan pada interaksi antara Kepala Sekolah dengan peserta didik.

### **Faktor Penghambat dan Pendukung**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang ditemukan bahwa ada beberapa faktor baik pendukung maupun penghambat dalam proses penanaman nilai dan etika kepada santri. Terdapat 3 faktor pendukung dalam penanaman nilai dan etika, yakni: (1) sifat santri; (2) wibawa pengurus; (3) kerja sama orang tua; (4) dan partisipasi masyarakat. Sifat santri yang dimaksud ialah kemauan dari dalam santri itu sendiri untuk menerima nilai dan etika yang ditanamkan serta kemampuan dari masing-masing santri dalam mengartikan setiap petuah yang diberikan Kyai. Sedangkan, wibawa pengurus menjadi salah satu faktor yang menunjang terwujudnya penanaman nilai dan etika hal ini dikarenakan pengurus berinteraksi hampir 24 jam bersama santri.

Faktor lain yang berpengaruh ialah kerja sama orang tua, kerja sama dibutuhkan ketika santri berada diluar pondok yakni ijin pulang maka pengawasan berada sepenuhnya di tangan orang tua. Faktor terakhir ialah partisipasi masyarakat, partisipasi masyarakat dibutuhkan dalam mendukung penanaman nilai dan etika karena santri hidup di lingkungan masyarakat dan pihak pondok sering mengadakan kegiatan yang melibatkan masyarakat sekitar.

Apabila di atas telah disebutkan faktor pendukung penanaman nilai dan etika, maka kali ini akan dibahas faktor yang menghambat. Adapun faktor penghambat dalam penanaman nilai dan etika pada santri di Pondok Pesantren Sabilurrosyad ialah berasal dari dalam diri santri sendiri. Sifat santri sangat berpengaruh dalam

hal ini, jika santri tersebut tingkat kesadaran dan kepekaannya rendah maka penanaman nilai dan etika akan sulit dilakukan.

## **PEMBAHASAN**

Keberadaan pondok pesantren sebagai suatu organisasi pendidikan tidak dapat terlepas dari peran seorang Kyai. Kyai merupakan ulama yang menjadi pemimpin dalam pesantren. Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi. Pemimpin menjadi barometer keberhasilan kelompok dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pemberian motivasi, dan pengawasan sehingga tercapainya tujuan bersama dalam kelompok (Nugraha, 2010; Gunawan, 2016a; Gunawan dan Sulistyoningrum, 2013). Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinannya sendiri, disesuaikan dengan keadaan organisasi. Gaya kepemimpinan pesantren berbeda dengan gaya kepemimpinan pada institusi lembaga pendidikan lain.

Pemberian gelar kyai khusus untuk orang yang memiliki kelebihan ilmu dan amal yang tidak dimiliki lazimnya orang, dan banyaknya dukungan dari komunitas pesantren. Kyai menjadi patron bagi masyarakat sekitar, terutama menyangkut kepribadian utama dan kyai memainkan peranan yang lebih dari sekedar seorang guru (Bruinessen, 2005; Gunawan dan Palupi, 2012; Mursidik, dkk., 2013; Gunawan, 2013). Hal ini dipertegas oleh Kusmintardjo (1989) yang menyatakan bahwa apa yang membuat seorang pemimpin berhasil (efektif) adalah sumber dari personality (kepribadian) pemimpin itu sendiri sebagai seorang insan. Shah dan Monahan (2008) mengatakan bahwa the president symbolize the institution and all that it means to its varied constituents; as the embodiment of the institution, the president conveys many images to the public to reinforce the symbolic and ritual content of the position.

### **Ciri Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Etika**

Kepemimpinan berbasis nilai dan etika di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang bercirikan oleh sikap Kyai yang menekankan pada sifat kesederhanaan, bijaksana, ketegasan, keteladanan, dan bertanggung jawab. Kelima ciri tersebut diimplikasikan dalam bentuk



interaksi kegiatan sehari-hari bersama para santri. Kepemimpinan tersebut mengarah kepada kemajuan pondok pesantren dan meningkatkan minat santri untuk bermukim dikarenakan pada saat ini jarang sekali ditemukan pemimpin yang mampu memberikan teladan. Adanya kepemimpinan yang berlandaskan ciri tersebut memudahkan penanaman nilai dan etika dibuktikan dengan meningkatnya kepatuhan santri terhadap Kyai (Pertiwi, dkk., 2017; Vonny, dkk., 2017; Gunawan, 2016; Kusumaningrum, dkk., 2015).

Adanya kepatuhan dari santri dan respons positif dari masyarakat membuat kyai mendapatkan kharisma untuk dapat meluaskan pengaruhnya di masyarakat. Kepemimpinan kyai ialah kepemimpinan yang mampu memegang prinsip nilai lokal dan cakap berinteraksi menghadapi nilai-nilai global (Kusmintardjo dan Gunawan, 2017; Aziz dan Taja, 2016). Kepemimpinan tersebut membuat pondok pesantren dapat mempertahankan tradisi pesantren yang telah mengakar sehingga mampu menghadapi nilai-nilai global yang melanda di pondok pesantren (Aziz dan Taja, 2016).

### **Proses Penanaman Nilai dan Etika**

Proses penanaman nilai dan etika di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang menunjukkan bahwa proses penanaman dilakukan ketika pelaksanaan kegiatan rutin maupun insidentil yang memungkinkan interaksi antara Kyai dan santri. Adanya interaksi mengakibatkan penanaman nilai dan etika menjadi lebih mudah sehingga kelak berguna bagi para santri untuk hidup di tengah-tengah masyarakat (Pertiwi, dkk., 2017; Vonny, dkk., 2017). Seorang kyai bukan hanya sebagai seorang pemimpin pondok pesantren, melainkan juga sebagai pendidik yang mendidik santri-santrinya untuk memiliki akhlak yang baik (Gunawan, 2007; Pertiwi, dkk., 2017).

### **Faktor Pendukung dan Penghambat**

Faktor pendukung dalam penanaman nilai dan etika di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang ada tiga yakni berasal dari dalam santri sendiri, kerja sama keluarga, dan partisipasi masyarakat. Kemauan dan kesadaran dari dalam diri santri akan memudahkan Kyai untuk menanamkan nilai dan etika. Selain itu, partisipasi dari

masyarakat juga sangat mendukung keberhasilan penanaman nilai dan etika karena santri hidup di tengah-tengah masyarakat. Satu lagi faktor yang terpenting ialah kerja sama dengan orang tua sangat dibutuhkan.

Orang tua berperan dalam menanamkan nilai-nilai keimanan, pengarahan, dan pengertian kepada anaknya (Wiartha, 2017; Gunawan, 2017). Faktor penghambat dalam penanaman nilai dan etika di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Malang ialah berasal dari dalam diri santri, kurangnya kepekaan dan kesadaran diri santri berimbas pada sulitnya nilai dan etika untuk ditanamkan. Kesadaran diri individu yang baik akan memikirkan dampak dari setiap apa yang dilakukan (Duval dan Silvia, 2002; Kusumaningrum, dkk., 2017a; Kusumaningrum, dkk., 2017b).

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: (1) ciri kepemimpinan berbasis nilai dan etika di Pondok Pesantren Sabilurrosyad ada lima, yakni bijaksana; kesederhanaan; ketegasan; dan bertanggung jawab; dan keteladanan; (2) proses penanaman nilai dan etika dilakukan melalui kegiatan rutin maupun insidentil yang memungkinkan interaksi antara Kyai dan santri; adapun kegiatan rutin tersebut ialah pengajian, diniyah, sholat berjamaah; dan (3) Faktor pendukung penanaman nilai dan etika antara lain berasal dari dalam diri santri, wibawa pengurus, dan kerja sama orang tua. Adapun faktor penghambatnya ialah kurangnya kesadaran diri dalam santri.

### **SARAN**

Berdasarkan temuan penelitian, saran yang diajukan kepada Pondok Pesantren Sabilurrosyad adalah menyelenggarakan transformasi nilai-nilai kepemimpinan kepada para santri dalam bentuk pengajian tentang sifat-sifat kepemimpinan nabi dan ulama. Saran kepada Kementerian Agama agar menyusun kurikulum pendidikan pondok pesantren yang dapat digunakan sebagai panduan pondok pesantren. Saran kepada peneliti

selanjutnya agar melakukan penelitian yang fokus pada kepemimpinan kyai dengan pendekatan kuantitatif serta menghubungkan dengan variabel lain.

## DAFTAR RUJUKAN

- Aziz, H., dan Taja, N. 2016. Kepemimpinan Kyai dalam Menjaga Tradisi Pesantren (Studi Deskriptif di Pondok Pesantren Khalafi Al-Mu'awanah Kabupaten Bandung Barat). Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam, 5(1), 9-18.
- Bruinessen, M. V. 2005. Kitab Kuning: Pesantren dan Tarekat Tradisi-tradisi Islam di Indonesia. Bandung: Mizan Press.
- Duval, T. S., dan Silvia, P. 2002. Self-Awareness, Probability of Improvement, and the Self-Serving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 49-61.
- Fadhilah, A. 2011. Struktur dan Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren di Jawa, (Online), (<https://jurnalhunafa.org/index.php/hunafa/article/view/89/80>), diakses 2 November 2017.
- Gunawan, I. 2007. Hubungan Keterlibatan Guru dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran dan Kemampuan Mengelola Kelas dengan Motivasi Belajar Siswa di SMA Negeri se-Kota Malang. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Gunawan, I. 2014. Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Gunawan, I. 2016. Model of Educational Leadership in the Implementation of Curriculum 2013. *Proceedings The 4th International Conference Language, Society, and Culture in Asian Contexts (LSCAC 2016) on Cultivating and Casting Asian Diversities: Empowering the Asians*, hlm. 1109-1118.
- Gunawan, I. 2017. Landasan Dasar Pendidikan. Malang: Universitas Negeri Malang, UM Press.
- Gunawan, I., dan Palupi, A. R. 2012. Taksonomi Bloom-Revisi Ranah Kognitif: Kerangka Landasan untuk Pembelajaran, Pengajaran, dan Penilaian. *Premiere Educandum*, 2(2), 98-117.
- Gunawan, I., dan Sulistyoningrum, R. T. 2013. Menggali Nilai-nilai Keunggulan Lokal Kesenian Reog Ponorogo Guna Mengembangkan Materi Keragaman Suku Bangsa dan Budaya pada Mata Pelajaran IPS Kelas IV Sekolah Dasar. *Premiere Educandum*, 3(1), 50-87.
- Kusmintardjo. 1989. Kepemimpinan dalam Pendidikan. Dalam Soekarto, I., dan Soetopo, H., (Eds.), *Administrasi Pendidikan* (hlm. 251-279). Malang: Penerbit IKIP Malang.
- Kusmintardjo, dan Gunawan, I. 2017. *Manajemen Layanan Khusus*. Malang: Universitas Negeri Malang, Penerbit UM Press.
- Kusumaningrum, D. E., Soetopo, S., Arifin, I., dan Gunawan, I. 2015. Pendampingan Pengembangan Perangkat Pembelajaran Berbasis Kurikulum 2013 di MIS Kecamatan Lowokwaru Kota Malang. Laporan Pengabdian kepada Masyarakat tidak Diterbitkan. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Kusumaningrum, D. E., Sumarsono, R. B., dan Gunawan, I. 2017a. Pemberdayaan Tenaga Administrasi Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan: Sinergitas Keluarga, Sekolah, dan Masyarakat dalam Penguatan Pendidikan Karakter*, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, hlm. 127-138.
- Kusumaningrum, D. E., Sumarsono, R. B., dan Gunawan, I. 2017b. Problematika Pemberdayaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren. *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*, 2(2): 139-150.
- Miles, M. B., Huberman, M. A., dan Saldana, J. 2013. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. New York: SAGE Publications, Inc.
- Mursidik, E. M., Tryanasari, D., dan Gunawan, I. 2013. Pengembangan Buku Pedoman Microteaching Berbasis Lesson Study Prodi PGSD FIP IKIP PGRI MADIUN. *Jurnal Pendidikan*, 19(1), 1-26.
- Nugraha, F. 2010. Kepemimpinan Kyai di Pesantren, (Online), (<http://firman-nugraha.blogspot.co.id/2010/04/kepemimpinan-kyai-di-pesantren.html>), diakses 25 Oktober 2016.
- Pertiwi, A. K., Cahyani, S. S. A., Diana, R. C., dan Gunawan, I. 2017. Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Etika: Suatu Kajian Interaksi Simbolik Kyai dan Santri. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan: Sinergitas Keluarga, Sekolah, dan Masyarakat dalam Penguatan Pendidikan Karakter*, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, hlm. 1-9.
- Shah, A. J., dan Monahan, M. L. 2008. *The Leadership Styles in Academia: Four Faces of University Presidents*, (Online), (<http://www.aims-international.org/AIMSijm/abstracts/2-2-1-a.pdf>), diakses 22 Oktober 2016.

- Ulfatin, N. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya*. Malang: Media Nusa Creative.
- Wiartha, H. A. P. 2017. Peran Orang Tua dalam Menanamkan Nilai-nilai Agama Islam di Desa Winong Kalidawir Tuluangagung, (Online), (<http://www.repo.iain-tulungagung.ac.id>), diakses 5 Mei 2018.
- Zainuddin, M., dan Mustaqim, A. 2008. *Studi Kepemimpinan Islam (Telaah Normatif dan Historis)*. Semarang: Putra Mediatama Press.
- Vonny, S. A., Mujiati, M., Rosidah, A., dan Gunawan, I. 2017. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Psikologi. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 2(2), 208-217.